

---

# Zukunft Netzwerkwirtschaft?

## Neue und alte Unternehmensorganisationen nach der Internet-Revolution

Armin Müller

---

### Zusammenfassung

Organisationen wie Krankenhäuser, Schulen, Unternehmungen und Vereine, sind zweckgerichtete soziale Gebilde. Sie verfügen über ein System von Regeln, das das Verhalten der in ihnen tätigen und mit ihnen in Berührung kommenden Menschen steuert. Dieses Bild von Organisation ist die eines hierarchisch strukturierten, formal definierten und über Systeme von abstrakten Regeln, personalisierten Rechten und Anweisungen gesteuerten Gebildes. In den letzten Jahren wurde mit großem Engagement in der Fachwissenschaft und Öffentlichkeit die Frage diskutiert, inwieweit die Internet-Revolution und technologische Wandel der letzten Jahre mit der mit einem Wandel der Unternehmen als Organisationsform einhergeht. Dies stellt den Ausgangspunkt für die vorliegenden Überlegungen zur Veränderung der modernen Unternehmensorganisation bilden. Im ersten Abschnitt werden Castells Thesen zum Aufstieg des „Netzwerk-Unternehmens“ vorgestellt und erläutert. Da Netzwerke keine neue Kategorie innerhalb der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften sind, wird im zweiten Kapitel näher auf Netzwerke als alternative Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie eingegangen und diese Überlegung auf der Basis ökonomischer Grundannahmen von Institutionen eingeordnet. Kapitel 3 wird diese Diskussion weiter vertiefen und versuchen, belastbare Kategorien für eine Gegenwartsdiagnose zu finden. Schließlich wendet sich der Beitrag in Kap. 4 aktuellen Entwicklungen in der Finanz- und Kreditwirtschaft zu, um dort den Grenzen von Netzwerk-Unternehmen nachzugehen. Letztlich zielt der Text darauf ab, jenseits der populären Metapher vom „Netzwerk“ und der „Netzwerk-Organisation“ eine Vorstellung von dieser Organisationsform anzubieten und darauf aufbauend Entwicklungslinien und Grenzen bzgl. moderner Unternehmensformen aufzuzeigen.

---

A. Müller (✉)

DHBW Ravensburg, Weinbergstraße 17, 88214, Ravensburg, Deutschland

E-Mail: a.mueller@dhbw-ravensburg.de

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung .....	26
2	In der Netzwerkgesellschaft .....	27
3	Netzwerke als alternative Organisationsform zu Markt und Hierarchie .....	30
4	Entscheidungsfaktoren Transaktionskosten und Spezifität .....	34
5	Netzwerk-Unternehmen in der Kreditwirtschaft .....	36
6	Schluss .....	40
	Literatur .....	41

## 1 Einleitung

Eines der klassischen, seit 35 Jahren regelmäßig neu aufgelegten, Lehrbücher der Organisationswissenschaft beginnt mit folgender Einordnung: „Moderne Gesellschaften sind in einem hohen Maße von Organisationen geprägt: die meisten Menschen werden in Organisationen geboren und in Organisationen ausgebildet, sie arbeiten in Organisationen, verbringen einen großen Teil ihrer Freizeit in Organisationen, und schließlich sterben sie in Organisationen und werden von Organisationen zu Grabe getragen. Alle diese Organisationen, wie Krankenhäuser, Schulen, Unternehmungen und Vereine, sind zweckgerichtete soziale Gebilde. Sie verfügen über ein System von Regeln, das das Verhalten der in ihnen tätigen und mit ihnen in Berührung kommenden Menschen steuert“ (Kieser und Walgenbach 2010, S. V). Die hier zugrunde gelegte Vorstellung von Organisation ist die eines hierarchisch strukturierten, formal definierten und über Systeme von abstrakten Regeln, personalisierten Rechten und Anweisungen gesteuerten Gebildes. In modernen Ökonomien sind dies üblicherweise Unternehmen. Seit der Industriellen Revolution prägen diese in wesentlicher Weise unser wirtschaftliches Leben (Wischermann und Nieberding 2004). Insofern kann die moderne Marktwirtschaft mit guten Gründen auch als Organisationswirtschaft charakterisiert werden. Aufstieg und Wandlungsprozesse der Unternehmensorganisation waren immer verbunden mit neuen technischen Möglichkeiten und veränderten institutionellen Arrangements.

Insofern liegt die Vermutung nahe, dass die Internet-Revolution der letzten zwei Jahrzehnte ebenfalls nicht spurlos am modernen Unternehmen vorbeigegangen ist. Jeder, der Unternehmen von innen her kennt, weiß, wie stark sich seitdem insbesondere die Kommunikation, das Informations-, das Wissens- und das Datenmanagement verändert haben. Man wird kaum einen Arbeitsbereich finden, der von den neuen Informations- und Kommunikationstechnologien unberührt blieb. Würde man Menschen aus einem Büro der Nachkriegszeit auf den gleichen Arbeitsplatz im Hier und Heute versetzen, wäre er wohl kaum in der Lage, seine Aufgaben unter den veränderten Bedingungen zu erfüllen. Der Weg von Wählscheiben-Telefon, Diktiergerät, Steno-Block und Schreibmaschine hin zu E-Mail, Cloud-Computing, Smartphone und Web 2.0-Internet war ein weiter. Die Veränderung verlief rasant, sodass sie aus guten Gründen als Revolution bezeichnet werden kann.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Der Begriff Revolution wird hier in unterschiedlicher Perspektive verwendet. Schon länger wird von der Dritten Industriellen Revolution gesprochen und meint den Durchbruch der Elektronik

Ging dieser technologische Wandel auch mit einer grundsätzlichen Veränderung der Unternehmen als Organisationsform einher? Wurde das klassisch, hierarchisch-strukturierte Unternehmen durch eine neue Organisationsform abgelöst oder zumindest teilweise ersetzt? Diese Fragen sind mehr als berechtigt und wurden in den letzten Jahren auch mit großem Engagement sowohl in der Fachwissenschaft wie auch in der breiteren Öffentlichkeit diskutiert. Hypothesen hierzu finden sich beispielsweise in einem der meistzitierten Bücher der sozialwissenschaftlichen Gegenwartsdiagnose, im Dreiteiler von Manuel Castells zum „Informationszeitalter“ (Castells 2003). Dieses wird deshalb auch den Ausgangspunkt für die vorliegenden Überlegungen zur Veränderung der modernen Unternehmensorganisation bilden. Im ersten Abschnitt werden Castells Thesen zum Aufstieg des „Netzwerk-Unternehmens“ vorgestellt und erläutert. Da Netzwerke keine neue Kategorie innerhalb der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften sind, wird im dritten Kapitel näher auf Netzwerke als alternative Organisationsform zwischen Markt und Hierarchie eingegangen und diese Überlegung auf der Basis institutionenökonomischer Grundannahmen eingeordnet. Kapitel 4 wird diese Diskussion weiter vertiefen und versuchen, belastbare Kategorien für eine Gegenwartsdiagnose zu finden. Schließlich wendet sich der Beitrag in Kap. 5 aktuellen Entwicklungen in der Finanz- und Kreditwirtschaft zu, um dort den Grenzen von Netzwerk-Unternehmen nachzugehen. Letztlich zielt der Text darauf ab, jenseits der populären Metapher vom „Netzwerk“ und der „Netzwerk-Organisation“ eine klarere Vorstellung von dieser Organisationsform anzubieten und darauf aufbauend Entwicklungslinien und Grenzen bzgl. moderner Unternehmensformen aufzuzeigen.

---

## 2 In der Netzwerkgesellschaft

Ganz zweifellos ging der Aufstieg der modernen Informations- und Kommunikationstechnologien einher mit dem Boom des Netzwerk-Begriffes und dessen Spielarten. Spätestens mit dem Eintritt in das Internetzeitalter ab Mitte der 1990er Jahre sind die damit einhergehenden Veränderungsprozesse für Technik, Gesellschaft und Wirtschaft untrennbar mit dem Netz- bzw. Netzwerk-Begriff verbunden (Malone und Laubacher 1999). Aber auch schon im Jahrzehnt davor zeichnete sich eine begriffliche und paradigmatische Wende in vielen Wissens- und Gesellschaftsbereichen ab, die auch die Wirtschaftswissenschaften betraf. Man muss nicht soweit wie manche Kulturwissenschaftler gehen, die für die gesamte Moderne netzwerkartige Phänomene und Mechanismen nachweisen wollen (Barkhoff et al. 2004; Kaufmann 2004; Schüttpelz 2007), aber zweifellos handelte es sich um einen Schlüsselbegriff der letzten drei Jahrzehnte, vergleichbar in seiner Bedeutung vielleicht noch mit dem ähnlich schillernden Begriff der „Globalisierung“. „Das Netz“ hat sich Schritt um Schritt von einem sehr abstrakten Konstrukt zu einem konkreten Ort

---

und seiner Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft. Der Begriff der „Internet-Revolution“ wird seit der zweiten Hälfte der 1990er Jahre für einen umfassenden technologischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungsprozess. Vgl. hierzu folgende Titel Giovannetti et al. (2003), Evans und Wurster (2000), Rifkin (2001).

entwickelt. Wir sind „im Netz“, „vernetzen“ uns, treffen und kommunizieren über „Soziale Netzwerke“ und beziehen unser Wissen über die Welt „aus dem Netz“. Vielen von uns scheint unser Alltag kaum noch denkbar oder bewältigbar ohne die ständige Nutzung entsprechender, digitaler (Kultur-) Techniken. Schon früh waren damit zumeist positiv besetzte Handlungen und Phänomene verbunden, negative Konnotationen der Netzwerk-Metapher wurden schon in den 1980er Jahren verdrängt (Fröhlich 1996).

Eine der einflussreichsten Analysen hierzu hat sicherlich der spanische Soziologe Manuel Castells vorgelegt. Im Original erschien 1996–1997 (in deutscher Übersetzung ab 2001) sein dreibändiges Werk zum „Informationszeitalter“, in dem er vor allem im ersten Band die Ausbildung einer Netzwerkgesellschaft im Sinne eines umfassenden Paradigmenwechsels der gesamten modernen Gesellschaft beschreibt. Das neue Paradigma wird darin durch fünf Faktoren charakterisiert: Erstens betont Castells den Rohstoff Information und damit verbunden die Technologien, die diesen Rohstoff verarbeiten. Zweitens sieht er diese neuen Technologien in einer universellen Wirkung auf alle gesellschaftlichen Bereiche. Drittens sieht er eine umfassende „Netzwerklogik“ am Werk. Vierter und fünfter Faktor sind zunehmende Flexibilität und zunehmende Konvergenz der Technologien zu hochgradig integrierten Systemen (Castells 2003, S. 76–78). Castells selbst gesteht ein, dass er dieses Modell nur bedingt empirisch absichern kann und er vielmehr sein Verständnis von Netzwerkgesellschaft aus mathematisch-informationswissenschaftlichen Modellen zur Funktionalität von Netzwerken und einer darauf aufbauenden populären Gesellschaftsprognostik ableitet. Wichtige Bezugspunkte sind dabei Autoren wie Kevin Kelly, Fritjof Capra und James Lovelock (Kelly 1995; Lovelock 1987; Capra 1987). Zentral ist insbesondere Kellys Werk. Darin prognostiziert der Publizist und Gesellschaftsanalytiker einen fundamentalen Wandel: „Das Symbol der Wissenschaft für das nächste Jahrhundert ist das dynamische Netz. (...) Die einzige Organisationsform, die zu Wachstum ohne vorgefassten Plan bzw. zum Lernen ohne Anleitung in der Lage ist, ist ein Netzwerk. (...)“ (Kelly 1995, S. 23 f.). Netzwerke, so leitet Castells daraus ab, sind die Folge der veränderten Rahmenbedingungen in einer „zunehmend komplexer werdenden Gesellschaft und der interaktiven Logik der neuen Informationstechnologien“ (Castells 2003, S. 76).

Mit Blick auf Wirtschaft und Unternehmen sieht Castells einen Umbruch hin zu einer „informationellen Ökonomie“ und damit verbunden einer neuen „Organisationslogik“ im Sinne des skizzierten Paradigmas. Zentraler Ausdruck der neuen Wirtschaftsordnung ist der Aufstieg der neuen Gattung einer informationellen, globalen und vernetzten Organisationsform, dem „Netzwerk-Unternehmen“ (Castells 2003, S. 173 f.). Als Gegenmodell hierzu skizziert Castells immer wieder das aus der Industriegesellschaft wohlbekannte Modell nationaler und multinationaler Konzerne, die in ihrem Inneren durch hierarchische und vertikal integrierte Organisationsstrukturen charakterisierbar sind. Zwar glaubt auch er nicht an das Ende der klassischen Konzerne, aber er sieht deren neue Rolle eher durch das Modell des „horizontalen Konzerns“ beschrieben. Diese arbeiten – so Castells – prozess- und teamorientiert, mit flachen Hierarchien, sie orientieren ihre Leistungsparameter am Markt, also an Kundeninteressen und der Kundenzufriedenheit aus, sie belohnen Gruppenleistungen und maximieren ihre Außenkontakte zu Zulieferern und Kunden

und sie setzen auf eine Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter auf allen Ebenen. „Um die Vorteile der Netzwerkflexibilität internalisieren zu können, müsste der Konzern selbst zum Netzwerk werden und jedes einzelne Element seiner inneren Struktur dynamisieren“ (Castells 2003, S. 187), so verbindet Castells dieses Modell mit seinem übergeordneten Netzwerk-Paradigma. Castells Bild eines horizontalen Konzerns ist das Bild eines dynamischen und strategischen Netzwerks von sich selbst programmierenden Einheiten, die auf der Grundlage von Dezentralität, Partizipation und Koordination vor allem der eigenen Leistungskraft unterliegen (Castells 2003, S. 189). Ausgangspunkt vieler Aspekte dieser Prognose war die Diskussion um „lean production“, die vor allem in den 1980er und 90er Jahren geführt wurde und deren Ziel es war, durch die Automatisierung von Arbeitsvorgängen, die Eliminierung bzw. Flexibilisierung vieler Einzelaufgaben und die Ausschaltung von Management-Ebenen Arbeitskraft einzusparen und dadurch Großunternehmen stärker einer Marktsteuerung zu unterwerfen (Castells 2003, S. 175; Deiß und Döhl 1992).

Vorbilder für die neue Netzwerkwirtschaft findet Castells in der dynamischen Wirtschaft in den Tigerstaaten Ostasiens. An Beispielen aus Japan, Korea und Taiwan beschreibt er die Leistungskraft von Unternehmensnetzwerken unter dem Einfluss einer jeweils starken staatlicher Regulierungspolitik. Für Japan verweist er auf die hohe Dichte an horizontalen Netzwerken zwischen sehr unterschiedlichen Sektoren und Branchen und einen ausgeprägten Verbund von vertikalen Netzwerken (Zulieferer und Tochterunternehmen). Der japanische Staat spielte hierbei eine große Rolle als Regulierer und Wirtschaftsförderer. In Südkorea war es der noch stärker staatlich gelenkte, fast schon militärstaatlich organisierte nationale Weg durch die Industrialisierung hin zu einer modernen Exportnation mit stark autoritär-patrilinär geprägten Unternehmensnetzwerken. Für Taiwan stellt Castells ähnliche Beobachtungen an. Hier findet er Belege für eine Kombination aus aktiver Wirtschaftspolitik des Staates (Technologieförderung, strategische Planung und Regulierung) und Unternehmensnetzwerken, die im Kern durch sehr starke familiäre Strukturen funktionieren (Castells 2003, S. 199–218).

Andere Autoren wie die beiden MIT-Informatiker Thomas W. Malone und Robert J. Laubacher gehen weiter. Sie glauben, dass alle Trends darauf hin deuten, dass „sich große, dauerhaft bestehende Erwerbsunternehmen zurückentwickeln, [d. h. sich] in flexible, zeitlich begrenzte Netze von Individuen verwandeln“, die sie als „Freelancer“ charakterisieren (Malone und Laubacher 1999, S. 29). Beide Prognosen zeigen in dieselbe Richtung, sie unterscheiden sich aber in der Radikalität des prognostizierten Wandels.

Obwohl Castells Ausführungen zu Netzwerk-Unternehmen sich maßgeblich auf Aspekte von interorganisatorischen Unternehmensnetzwerken stützt, zeigen sowohl seine als auch Malones und Laubachers Prognosen, dass der Aufstieg von Unternehmensnetzwerken immer auch Veränderungen auf innerorganisatorischer Ebene implizieren. So werden neben den genannten Eigenschaften wie Wissensmanagement, hoher Flexibilität und „lean production“ den Netzwerk-Unternehmen auch Konzepte wie Rationalisierung, Outsourcing oder „Konzentration auf unternehmerische Kernkompetenzen“ zugeschrieben (Hirsch-Kreinsen 2002). Castells geht ja davon aus, dass in der neuen Netzwerkgesellschaft in hohem Maß sowohl innerorganisatorische Flexibilität als auch grundsätzlich die

Veränderbarkeit und Steuerbarkeit von Prozessen besteht. Organisation und Institutionen „können durch eine Reorganisation ihrer Komponenten modifiziert und sogar grundlegend verändert werden. Was die Konfiguration des neuen Paradigmas auszeichnet, ist seine Eigenschaft in einer Gesellschaft, die durch bestimmten Wandel und organisatorische Mobilität gekennzeichnet ist. Es ist real möglich geworden, die Regeln auf den Kopf zu stellen, ohne die Organisation zu zerstören, denn die materielle Basis der Organisation kann umprogrammiert und anders ausgestattet werden“ (Castells 2003, S. 77).

Im Umfeld des Booms rund um die New Economy fanden Castells Publikationen sowohl in der Fachwissenschaft als auch in der breiteren Öffentlichkeit große Resonanz, boten sie sich doch an als Interpretationsmuster für die stattfindende Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft infolge der Internet-Revolution. Folgt man der Erhebung des Social Science Citation Index, dann gehörte Castells im ersten Jahrzehnt des neuen Jahrhunderts zu den fünf weltweit am häufigsten zitierten Sozialwissenschaftlern.

---

### **3 Netzwerke als alternative Organisationsform zu Markt und Hierarchie**

Mit der gestiegenen Aufmerksamkeit der Publizistik für den Netzwerk-Begriff und für damit verbundene Gesellschaftskonzepte entwickelten sich auch in den Sozialwissenschaften Netzwerktheorien zu einer umfangreichen und eigenständigen Theoriefamilie. Innerhalb der wirtschafts- und politikwissenschaftlich geprägten Organisationswissenschaft präsentiert sich unter dieser Überschrift seit den 1980er Jahren ein durchaus heterogenes und vielfältiges Spektrum an Begriffen, Theorien und Analyseansätzen (Wolf 2000, S. 96).

Mitte der 1980er Jahre legte Gareth Morgan seine Darstellung „Images of Organization“ vor, in der er die existierenden Organisationstheorien nach Metaphern-Gruppen ordnete und vorstellte. Morgan legte dar, dass die den Modellen jeweils zugrunde liegenden Metaphern entscheidenden Einfluss auf die wissenschaftliche Arbeit haben. Sie sind ein wichtiges Hilfsmittel und ermöglichen es, Organisationen differenziert zu betrachten, zu beschreiben und ihre Funktionalität zu begreifen (Morgan 1997, S. 15). Morgan beschreibt beispielsweise den Einfluss der Maschinen-Metapher auf die klassische Organisationstheorie oder den Einfluss biologischer Modelle (Organismus, Gehirn etc.) auf neuere Organisationstheorien. Es kann kein Zufall sein, dass sich hier kein Abschnitt über Netzwerk-Metaphern findet. Eine solche Auslassung wäre in einer ähnlichen Darstellung aus der jüngeren Zeit kaum vorstellbar. Vielmehr erschien Morgans Buch noch vor dem eigentlichen Boom der Netzwerkforschung.

Im Jahr 1990, also nur wenige Jahre später, veröffentlichte der Organisationswissenschaftler Walter W. Powell seine für die Netzwerktheorien wegweisende These, dass Netzwerke neben Märkten und Hierarchien als eine dritte, eigenständige (ökonomische) Organisationsform zu verstehen sind. Er wendete sich damit gegen ein bis dahin dominierendes dichotomes Modell von Markt versus Hierarchie. Powell definiert Netzwerke als eigenständige Organisationsform, die sich z. B. durch eine komplementäre und

kooperative Basis sowie einen mittleren Grad an Flexibilität und einen mittleren Grad an Bindungen zwischen den Akteuren auszeichneten (Powell 1996, S. 224). Netzwerke werden dabei über strukturelle Besonderheiten definiert (Sydow und Windeler 2000; Powell 1996). Sie werden als Kooperationen zwischen relativ gleichrangigen Akteuren gesehen, die aber über flüchtige Kontakte auf Märkten hinausgehen und dauerhaften und institutionalisierten Charakter annehmen können. Sie erlauben eine höhere Flexibilität als Hierarchien und eine höhere Verbindlichkeit als Märkte. Netzwerkartige Organisationen verfügen in hohem Maß über die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Sie verknüpfen Akteure über bestehende formale Organisationsgrenzen hinaus. Nur wenige Bindungen werden formal verschriftlicht. Zentrale Ressource von Netzwerken ist Vertrauen, sie funktionieren deshalb nur über das Prinzip der Gegenseitigkeit (Ripperger 2005; Bosshardt 2001). Für eine funktionierende Netzwerkorganisation wird vorausgesetzt, dass die beteiligten Akteure ihre wirtschaftliche Beziehung auf einer Basis gemeinsamer Normen und Werte sowie persönlicher Beziehungen aufbauen.

Zusätzlich zur Aktivierung der Ressource Vertrauen liegen der Entstehung von Netzwerkorganisationen nach Powell zwei weitere Faktoren zu Grunde: erstens die Notwendigkeit von Wissensaneignung als zentrale Herausforderung in der modernen Wirtschaft und Gesellschaft und zweitens das Bedürfnis nach (höherer) Geschwindigkeit (in der Geschäftsabwicklung). Netzwerke wären grundsätzlich „leichtfüßiger“ als Hierarchien und würden sich deswegen unter den sich verändernden Rahmenbedingungen weiter ausbreiten, prognostizierte Powell – ganz im Sinne von Castells Netzwerkmodell (Powell 1996, S. 224, 255).

Powells Modell baute auf Überlegungen des Institutionenökonomien Oliver Williamson auf, der schon Mitte der 1970er Jahre innerhalb seiner Hypothesen zu den institutionellen Grundlagen moderner Unternehmen „entdeckte“, dass es jenseits von Markt und Hierarchie noch hybride Organisationsformen als weitere Option zur Abwicklung ökonomischer Transaktionsprozesse gibt (Williamson 1975). Williamsons Veröffentlichung lag damit weit vor dem Boom der Netzwerk-Modelle, sodass er noch ohne den Netzwerk-Begriff auskam und seine Forschungen und Theoriebildungen erst im Nachgang als grundlegend hierfür reklamiert wurden. Williamson Werke gelten heute als wegweisend für den „Institutional Turn“ innerhalb der Wirtschaftswissenschaften.

Die Neue Institutionenökonomik geht grundsätzlich davon aus, dass jede Form von Transaktion mit Kosten verbunden ist und diese Kosten stark von konkreten institutionellen Arrangements beeinflusst werden. Unter Transaktionskosten fasst man in der Regel alle Formen von Informations- und Kontrollkosten im wirtschaftlichen Prozess zusammen. Während die Neoklassik solche Kosten grundsätzlich ausblendete, in ihren Modellen deshalb vom Wirtschaftsakteur als immer vollständig informierten und rational handelnden Marktteilnehmer ausging und damit den Markt zur stets optimalen institutionellen Lösung erklärte, geht die Institutionenökonomik hier einen grundsätzlich anderen Weg. Schon die frühen Forschungen von Coase (1937) zur „Nature of the Firm“ erkannte die Annahme solcher Transaktionskosten als Grundvoraussetzung für die Existenz von Wirtschaftsunternehmen. Wirtschaftsunternehmen sind nichts anderes als hierarchisch strukturierte



Organisationen, die mit dem Ziel gegründet und betrieben werden, wirtschaftliche Prozesse (transaktions-) kosteneffizient abzuwickeln. Der Blick auf die empirische Wirklichkeit in jeder Wirtschaftsordnung führt uns die große Zahl und Vielfalt von Unternehmensformen vor Augen, die einen Großteil unserer ökonomischen Transaktionen abwickeln. Jedes einzelne von ihnen existiert, weil Akteure entschieden haben, dass es für sie und ihre ökonomischen Absichten besser ist, hierfür eine feste, hierarchische Organisation zu gründen als jede einzelne Transaktionen über Märkte abzuwickeln (Richter und Furubotn 2010, S. 53–86; Voigt 2009, S. 78–97; Blum et al. 2005, S. 48–57). Ob die dahinterstehende Kalkulation in jedem Fall tatsächlich den Realitäten entspricht, müsste im Einzelfall überprüft werden. Für die Modellannahme reicht diese Hypothese aus.

Wenn wir bei Netzwerk-Unternehmen von einer zwischenbetrieblichen Organisationsform sprechen, dann ist diese grundsätzlich durch eine „mehr oder weniger stabile Zusammenarbeit von mehreren rechtlich unabhängigen Unternehmen ausgezeichnet. Netzwerke sind das Ergebnis von arbeitsteiliger Vergabe ökonomischer Aktivitäten innerhalb eines Systemverbundes, das die komplementären Fähigkeiten einzelner Unternehmen aufeinander abstimmt“ (Staber 2000, S. 58). Wenn wir das Netzwerk-Unternehmen eher als eine Form innerbetrieblicher Organisation sehen, dann wird die rechtliche Abhängigkeiten der beteiligten Einheiten oder Akteure höher sein. Im Unterschied zu hierarchischen Organisationen werden die Akteure aber in Bezug auf die alltäglichen Kooperationen und Entscheidungsbefugnisse von starken Teilautonomien geprägt und sie agieren in einem System loser Kopplung.

Für Netzwerk-Unternehmen gilt aus institutionenökonomischer Perspektive, dass ihr institutionelles Arrangements Transaktionskostenvorteile sowohl gegenüber Märkten als auch gegenüber Hierarchien aufweisen. Im Unterschied zu Märkten besteht eine intensivere und langfristig angelegte Form der Zusammenarbeit, die die Informationskosten deutlich verringert. Gegenüber hierarchischen Arrangements können Netzwerk zu einem flexibleren System der Kontrolle führen. Risiken und hohe Kosten bzgl. einer zu langfristigen, formalvertraglichen Bindung und damit zu schwer veränderbaren Organisationsstrukturen können begrenzt werden.

In der Institutionenökonomik wird zwischen formgebundenen und formlosen Institutionen unterschieden. Die Gruppe der formgebundenen Institutionen umfasst alle schriftlich-vertraglich, gesetzlichen bzw. juristisch einklagbaren Vereinbarungen bzw. Regelungen. Dem steht der Bereich der formlosen Institutionen gegenüber, der als ein System von ungeschriebenen Normen und Werten, Sitten und Gebräuchen, allgemeiner als unternehmens- oder wirtschaftskulturelles System definiert wird (North 1991, S. 97, 1992, S. 43–64). Netzwerk-Unternehmen wären hier also eine Organisationsform mit einem hohen Anteil zwar formloser aber trotzdem verbindlicher Institutionen anzusehen. Gegenseitiges Vertrauen und ein gemeinsames Normen- und Wertesystem ermöglichen eine längerfristige Zusammenarbeit, ohne dass die eine oder andere Seite einen Missbrauch der hier gebotenen Freiheiten fürchten und damit auf ein formelleres Kontrollsystem setzen müsste. Einig ist sich die Vertrauensforschung, dass es sich bei der Ressource Vertrauen um ein sehr träges Produkt handelt, seine Herstellung mit einem zeitlichen Aufwand



verbunden ist und nur unter Einsatz von sozialem Kapital gelingen kann (Hirsch-Kreinsen 2002, S. 113; Reinbacher 2009).

Vor diesem Hintergrund können Castells Thesen einer kritischen Bewertung unterzogen werden. Zunächst fällt auf, dass Castells Begrifflichkeit keineswegs einheitlich und immer konkret fassbar ist. Stattdessen bewegt er sich mit seinem Netzwerkmodell weitgehend auf einer metaphorischen Ebene, die bei den Lesern verschiedene Assoziationen und Interpretationen zulässt (Westermayer 2011). Wenn Castells davon ausgeht, dass die neue „Netzwerklogik“ eine Art Konvergenz von technischen und gesellschaftlich-ökonomischen Phänomenen bedeutet, kann dieser Prognose aus institutionenökonomischer Hinsicht nur sehr vorsichtig gefolgt werden. So behauptet Castells: „Wenn Netzwerke sich ausdehnen, wird ihr Wachstum wegen der größeren Anzahl von Verbindungen exponentiell und der Nutzen aus der Teilhabe am Netzwerk ebenfalls, während die Kosten nur linear ansteigen“ (Castells 2003, S. 76). Schreibt man solche Trends fort, würde es tatsächlich bedeuten, dass sich Netzwerk-Unternehmen zur dominanten Form der ökonomischen Organisationsform entwickeln und immer stärker die „traditionellen“ Formen Märkte und Hierarchien verdrängen werden.

Richtig ist sicherlich die Beobachtung auf technischer Ebene. Gerade der Einsatz von modernen interaktiven Medien lässt Kommunikation und Informationsaustausch in deutlich größerem und zeitlich verdichtetem Umfang zu als in früheren Zeiten. Überträgt man diese aber auf die soziale Welt, dann sind maximal vorsichtige Prognosen möglich. Eine Ausweitung jeder Unternehmensform bedeutet zwangsweise einen Verlust von personeller Nähe und Interaktionshäufigkeit, eine Zunahme von Anonymität und damit den Verlust von Vertrauen. Die Qualität der Kommunikation leidet unter einer derart veränderten Situation, Transaktionskosten bzgl. der Informationsbeschaffung und -überprüfung würden zwangsweise ansteigen. Zumindest die Annahme, dass ein linearer Kostenanstieg von einem überlinearen Nutzenanstieg für die beteiligten Akteure verbunden ist, erscheint zumindest zweifelhaft und müsste einer empirischen Untersuchung unterzogen werden.

Schaut man nun auf die empirische Untermauerung bei Castells, so überzeugen die Verweise auf die ostasiatischen Industrie- und Schwellenländer wenig. Denn in der Herleitung des wirtschaftlichen Aufstiegs Taiwans, Koreas und Japans über den großen Einfluss von Unternehmensnetzwerken und Netzwerk-Unternehmen kann auf den Einflussfaktor der neuen Technologien weitgehend verzichtet werden. Ihr Aufstieg reicht in der Regel auf eine Zeitspanne deutlich vor dem Durchbruch des Internetzeitalters zurück. Auch die konkreten Netzwerkanalysen kommen weitgehend ohne Hinzuziehung der neuen Technologien aus. Castells selbst verweist auf traditionelle Regional- und Familienstrukturen, die auch in und über die industrielle Transformation des Wirtschaftssystems hinaus stabilisierende und dynamisierende Funktionen ausüben. Verallgemeinert man diese Beobachtung, dann wird damit die Neuartigkeit der Netzwerkwirtschaft generell in Frage gestellt. Die Netzwerkwirtschaft wird vielmehr als dauerhafter und bedeutender Bestandteil der meisten Volkswirtschaften, Wirtschaftskulturen und Epochen erkennbar (Berghoff und Sydow 2007). Selbst in den Blütezeiten des Konzern-Kapitalismus findet man vielfältige und keineswegs marginale Formen einer Netzwerkwirtschaft, sodass es empirisch äußerst

zweifelhaft erscheint, für die letzten 20–30 Jahre eine beispiellose Sonderentwicklung anzunehmen, hieraus einen Boom für die Gegenwart abzuleiten und in die Zukunft zu extrapolieren. Selbst für die Kernbranche des Informationszeitalters, die IT-Industrie, fällt die Diagnose keinesfalls eindeutig aus. Castells anerkennt Arbeiten wie die von Bennet Harrison, die keineswegs einen Trend von Konzern zum Kleinunternehmen feststellen, sondern für die Schlüsselbranchen der Medien- und Kommunikationswirtschaft eine fortgesetzte Dominanz hierarchischer Großstrukturen feststellt (Castells 2003, S. 177 f.; Harrison 1994, S. 22). Was er für die 1990er Jahre beobachtete, kann man sicherlich auch für unsere heutige Situation der Web 2.0-Welt fortschreiben: Internationale Großkonzerne wie Google, IBM, Facebook, Microsoft oder Apple bestimmen die Märkte für IT-Infrastruktur, Software und zentrale Internet-Dienstleistungen. In spezialisierten Märkten wie beispielsweise der Bereich Betriebs- und Wirtschafts-Software sind es Unternehmen wie SAP oder Oracle. Selbst die Kernbereiche des Web 2.0 sind offenbar ohne hierarchisch-strukturierte Unternehmen kaum denkbar.

---

#### **4 Entscheidungsfaktoren Transaktionskosten und Spezifität**

Jüngst war in der organisationswissenschaftlichen Literatur wieder vom „Ende der Organisationsgesellschaft“ die Rede (Walgenbach 2011). Auch wenn in diesen Beiträgen das Thema Netzwerk-Unternehmen und Netzwerkwirtschaft eine nur marginale Bedeutung einnimmt, liegen die Kernfragen nahe an den hier vorgestellten Perspektiven zur Zukunft der Unternehmensorganisation. Ausgangspunkt sind Thesen von Davis (2009), der für die moderne Industriegesellschaft einen Wechsel weg von der klassischen managergeführten Unternehmung, also den hierarchisch aufgebauten Industriekonzern, und hin zu einer Marktsteuerung, genauer durch die Kapitaleigner und die vermittelnden Finanzmärkte, sieht. Letztlich steht dahinter die Annahme der Agenturtheorie, einer institutionenökonomischen Spielart, die das Unternehmen im Kern auf einen „Knotenpunkt von Verträgen“ zwischen allen beteiligten Individuen reduziert. Hier geht es um Gesellschafterverträge, Verträge mit Kapitalgebern und Banken, die Arbeitsverträge mit Angestellten, Vertragsbindungen zu Zulieferern, Händlern, Kunden etc. (Walgenbach 2011, S. 424–428). Die neoklassische Theorieannahme ist, dass Märkte, hier insbesondere Kapitalmärkte, die grundsätzlich effektivste Institution für wirtschaftliche Transaktionen darstellen. Somit wird hier ein normatives Modell des Shareholder-Value-Konzepts, also der Ausrichtung des Unternehmenshandels auf die Eigentümerinteressen, vertreten. Im Kern der Agenturtheorie geht es um eine ökonomisch effektive Gestaltung aller Vertragsbindungen und hier gewinnen Instrumente einer auf die Kapitaleigner ausgerichteten Marktsteuerung eine dominierende Bedeutung (Jensen und Meckling 1976).

Auch in Davis Zeitdiagnose wird die Ablösung des klassisch hierarchisch aufgebauten Wirtschaftsunternehmens durch eine neue dominante Institution der ökonomischen Steuerung, nämlich durch marktförmige Institutionen, prognostiziert. Es ist hier kein Platz zur Diskussion der berechtigten Skepsis und Gegenargumentation (Walgenbach

2011, S. 431–435). Festzuhalten bleibt, dass gerade auch in dieser Diskussion gute Argumente angeführt werden, warum auch die klassisch hierarchische Unternehmensorganisation gegenüber den Alternativen, seien es nun Netzwerke oder Märkte, weiterhin von zentraler Bedeutung sein wird.

Es wird Zeit, die am Transaktionskostenmodell orientierte Organisationslehre nach Entscheidungskriterien für die richtige Wahl eines institutionellen Arrangements zu befragen. Hierfür wird der Faktor der Spezifität einer Leistung oder eines Geschäfts eingeführt. Diese Unterscheidung geht zurück auf Arbeiten von Williamson (1990) und wurde bei Picot, Reichwald und Wigand weiter ausdifferenziert: „Der Spezifitätsgrad einer Transaktion ist um so höher, je größer der Wertverlust ist, der entsteht, wenn die zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Ressourcen nicht in der angestrebten Verwendung eingesetzt, sondern ihrer nächstbesten Verwendung zugeführt werden“ (Picot et al. 2003, S. 50). Dabei werden folgende Arten von Spezifität unterschieden:

1. Standortspezifische Investitionen (ortsgebundene Anlagen),
2. Spezifität des Sachkapitals (Maschinen und Technologien),
3. Spezifität des Humankapitals (spezifische Mitarbeiterqualifikationen),
4. Zweckgebundene Sachwerte (bei Wegfall der Transaktion würden Überkapazitäten entstehen) (Picot et al. 2003, S. 51).

Zu ergänzen wäre aus der hier vertretenen Perspektive eine fünfte Art, die soziokulturelle Spezifität, also die Bindung einer Transaktion an personelle Bindungen und kulturelle Prägungen bzw. Gegebenheiten.

Grundsätzlich lässt sich zwischen fixen und variablen Transaktionskosten unterscheiden. Unabhängig vom Spezifitätsgrad gilt, dass Hierarchien die höchsten fixen Transaktionskosten haben, das sind vor allem Kosten für den Verwaltungs- und Managementapparat. Hierarchische Organisationsformen stellen aber viele Anreiz- und Kontrollmechanismen zur Verfügung, die besonders die Durchführung spezifischer Transaktionen erleichtern. Bei Marktinstitutionen gilt umgekehrt die Annahme geringer Fixkosten, da vertragliche Bindungen fehlen. Die variablen Transaktionskosten sind aber wiederum sehr hoch, wenn hohe Spezifität herrscht. In solchen Situationen entstehen auf Märkten hohe Kosten bzgl. der Auswahl von Vertragspartnern, Vereinbarungen und deren Kontrolle. Für Netzwerk-Unternehmen liegt die Mischung von fixen und variablen Transaktionskosten dazwischen. Fixe Kosten sind niedriger als bei Hierarchien und höher als auf reinen Märkten. Variable Kosten können niedriger ausfallen als bei Marktlösungen, sie liegen aber üblicherweise höher als in festen Hierarchien (Picot et al. 2003, S. 54 f.).

Daraus lässt sich ableiten, dass für Leistungen und Geschäfte mit geringer Spezifität eher Märkte und für Situationen mit hoher Spezifität Hierarchien die effizienteren Lösungen darstellen. Für die breiten Aufgaben mittlerer Spezifität können also unter Umständen Netzwerke die kostengünstigeren Lösungen darstellen. Diese Faustformel der Transaktionskostenökonomik ist aber weiterhin recht abstrakt, da die Bestimmung der jeweiligen Spezifität ähnlich schwierig sein kann wie eine konkrete Messung von Transaktionskosten.

Für den zunehmenden Einfluss der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie können deshalb Hypothesen in verschiedene Richtungen abgeleitet werden. Auf der einen Seite stehen Annahmen, die in Richtung Castells führen (Picot et al. 2003, S. 71). So wird mit der „Move-to-the-Market-Hypothese“ argumentiert, dass die neuen Technologien dazu führen, dass die Markttransparenz zunimmt, der Wettbewerb beflügelt und damit eine stärkere Arbeitsteilung ermöglicht wird. In diese Richtung weist auch die Annahme von Standardisierung und Automatisierung in den Geschäftsprozessen. Dadurch könnten Unternehmensaufgaben an Netzwerke oder Märkte abgegeben werden. Zusätzlich würden die neuen Kommunikationstechnologien einen weltweiten Zugang zu Kunden ermöglichen und damit Markteintrittsbarrieren absenken, was ebenfalls die Transaktionskosten für Märkte und Netzwerke mindert.

Auf der anderen Seite stehen aber Hypothesen, die für eine (Re-) Hierarchisierung der Transaktionen sprechen (Demsetz 1988; Picot et al. 2003, S. 72 f.): So wird argumentiert, dass die neuen Informations- und Kommunikationstechniken dazu führen, dass der Informationsanteil in vielen Produkten und damit auch deren Spezifität steigt. Das begünstigt Skaleneffekte in der Produktion und damit arbeitsteilige Hierarchien. Zusätzlich wird angeführt, dass die Move-to-the-Market-Hypothese sich immer nur auf klar und explizit geäußerte Informationen bezieht, während der ganze Bereich des impliziten Wissens ausgeblendet bleibt. Bezieht man diesen Bereich in die Transaktionskostenanalyse mit ein, erhöht sich in vielerlei Hinsicht die Spezifität von Leistungen und Prozessen, sodass der Vorteil eher auf der Seite der Hierarchien liegt. Schließlich darf man nicht übersehen, dass durch die stärkere Kommunikations- und Informationsvernetzung unternehmensübergreifende Steuersysteme für Wertschöpfungsketten entstehen. Damit könnten hierarchische Mechanismen ausgeweitet und an die Stelle von Markt- und Netzwerksteuerung treten. Schon für die klassische Zeit der Industriellen Revolution gilt die Beobachtung, dass neue Informationsmedien zu sinkenden Transaktionskosten bzgl. einer räumlich verteilten Unternehmung führten. Außerdem wurde das Management in seiner Fähigkeit zur Informationsverarbeitung und Kontrolle gestärkt.

Diese Überlegungen zur Veränderung der Transaktionskostenstruktur infolge der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und zur damit einhergehenden Veränderung in der Spezifität von Leistungen und Gütern liefert also keinen eindeutigen Trend. Im Ergebnis der bisherigen Diskussion gibt es weiterhin gute Argumente, die gegen das Verschwinden der klassischen Hierarchie-Unternehmen und deren Ablösung durch Netzwerk-Unternehmen sprechen. Stattdessen wird man wohl zum jetzigen Stand von einem Weiterbestand eines bunten Nebeneinanders von hierarchischen, netzwerk- und marktförmigen Unternehmensorganisationen ausgehen dürfen.

---

## 5 Netzwerk-Unternehmen in der Kreditwirtschaft

Als Branchenbeispiel soll hier ein Blick auf die Finanz- und Kreditwirtschaft geworfen werden. Gibt es Entwicklungen und Veränderungen der Branche infolge des technologischen Wandels? Haben sich hier Veränderungen oder Verschiebungen bezüglich der Unterneh-

mensorganisation ergeben? Das Banksystem in der Bundesrepublik gehört sicherlich zu den klassischen Sinnbildern für den hierarchisch und arbeitsteilig organisierten Dienstleistungsbereich. Großbanken wie die Deutsche Bank, die Commerzbank oder die großen Landesbanken gehören zu den wichtigsten Großunternehmen hierzulande, die mit ihrem Finanzvolumen eine wichtige Säule der gesamten Volkswirtschaft darstellen. Traditionell gibt es aber auch ein breites, dezentral organisiertes und engmaschiges Bank- und Filialsystem, das wie ein Netzwerk das gesamte Land überzieht. Institutionell wird dieses Mischsystem aus Groß- und Kleininstituten von den drei Säulen der deutschen Kreditwirtschaft getragen: erstens den privaten Geschäftsbanken, zweitens den öffentlich-rechtlichen Instituten (v. a. kommunale Sparkassen) und drittens dem Bereich der Genossenschaftsbanken (vor allem die Volks- und Raiffeisenbanken). Außerhalb der großen Zentren dominieren öffentlich-rechtliche und genossenschaftliche Institute das Finanz- und Kreditgeschäft.

In Hinblick auf unser Interesse an Netzwerk-Unternehmen fällt zunächst auf, dass mit den Genossenschaftsbanken seit den Gründungsjahren des modernen Bankensystems im 19. Jahrhundert eine wichtige Säule existiert, die als eine Form von Netzwerkorganisation beschrieben werden kann (Greve 2001). Sie funktionieren seitdem als freiwilliger, zumeist regional-lokaler Zusammenschluss von Bürgern sowie klein- und mittelständischen Unternehmern mit dem Zwecke der gegenseitigen Selbsthilfe. In ihren Strukturen bündeln sie moderne, arbeitsteilige Strukturen eines professionellen Bankbetriebs mit einem auf die Bedürfnisse der Mitglieder ausgerichteten Geschäftsmodell. Eine wichtige Ressource ist hier die regionale Verankerung im sozialen und ökonomischen Nahraum und die Fähigkeit zur Aktivierung der Ressource Vertrauen zwischen Genossenschaft und Mitgliedern.

Die Kreditwirtschaft gehörte zu den Branchen, die bei der Einführung moderner elektronischer und später digitaler Informations- und Kommunikationsbranchen vorneweg gingen und wichtige Schritte auf dem Weg der Automatisierung, der Standardisierung und Rationalisierung des Büro- und Verwaltungswesens vor anderen umsetzten. Banken und Versicherungen gehörten zu den ersten Anwendern kommerzieller Computersysteme ab den 1960er Jahren und sie waren auch als eine der ersten mit dabei, als es ab den 1980er und 1990er Jahren darum ging, über die neue digitalen Technologien eine Fernvernetzung mit den Kunden herzustellen. Zunächst waren es BTX-basierte und schließlich internetgestützte Systeme (Online-Banking), die hier das Verhältnis von Kunden und Geldinstituten auf eine neue, dezentrale Basis stellte. Insofern kann man zweifellos davon ausgehen, dass die modernen digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitsweise in der Kreditwirtschaft hatten. Es stellt sich aber die Frage, inwieweit hier nicht nur der Marketing-, Vertriebs- und Serviceweg zum Kunden, sondern auch das Kerngeschäft und damit die innere Organisationsstruktur der Institute betroffen waren. Trug dieser technische Wandel zur Entstehung neuer Geschäftsmodelle des Anlagen- und Kreditgeschäfts bei? Inwiefern sind hier für die nähere Zukunft Strukturen zu erwarten, die das klassische Unternehmensmodell der Banken in Frage stellen?

Tatsächlich gab und gibt es Prognosen, dass sich unter den neuen Bedingungen der Netzwerkgesellschaft die Kreditwirtschaft mittelfristig organisatorisch und strukturell verändern wird. Die traditionelle Dominanz von großen Universalbanken wurde schon kurz nach Beginn der Internet-Revolution in Frage gestellt (Miller 1998). Als Ableitung aus

der Move-to-the-Market-Hypothese wurde in den späten 1990er Jahren vermutet, dass zukünftig viele ehemals vertikal integrierte Aktivitäten der klassischen Universalbanken „nun effizienter über marktnahe Organisationsformen koordiniert [werden würden]“ (Siekmann und Solf 2001, S. 91). Damit wäre – so die Annahme aus der Zeit der New Economy – eine Auflösung und Neustrukturierung der bisherigen Wertschöpfungsketten verbunden. Argumentiert wurde hier mit einer reduzierten Spezifität bestimmter Dienstleistungen, wie Transaktionsdienste und Brokerage, was eine Abgabe dieser Bereiche über den Markt oder in netzwerkartige Kooperationen mit spezialisierten Kooperationspartnern ermöglichte. Immerhin wurden von den gleichen Autoren andere, beratungsintensivere Geschäftsbereiche als so spezifisch eingeschätzt, dass diese auch unter den neuen technischen Bedingungen hierarchisch-integriert angeboten würden.

Eine der sich hieraus ergebenden Prognosen war nicht nur das Aufblühen von Spezialisten wie Internet-Banken, sondern auch das Entstehen ganz neuer Formen von Finanzunternehmen. Hierzu gehören vor allem neue Formen virtueller Finanzgemeinschaften und Web 2.0-basierter Plattformen für Kreditvermittlungen, die teilweise unter dem Schlagwort des Social Banking diskutiert, teilweise auch unter den Begriffen Social-Lending oder Peer-to-Peer-Lending zusammengefasst werden. Im weiteren Text wird der Begriff des Social Lending benutzt. Tatsächlich können in jüngster Zeit diese neuen Akteure der Kreditwirtschaft in verschiedenen Ländern beobachtet werden. Vorreiter sind hier die angelsächsischen Länder, was wesentlich mit der geringeren Regulierungsdichte im Finanzsektor zusammenhängt. So wurden Online-Kreditauktionen gegründet, auf denen Kredite direkt zwischen Privatpersonen vermittelt werden. Bekannte Namen sind hier die Anbieter Prosper.com, Lending Club oder Zopa. Außerdem gibt es auch Mikrofinanzplattformen, die als Mischformen von Kredit- und Spendengeschäften organisiert werden (z. B. Betterplace.org). Professionelle Banken bleiben hier außen vor. Genauso existieren weitgehend internetbasierte Anbieter, die Kredite auch verstärkt an Unternehmen oder Non-Profit-Organisationen vergeben. Schließlich entstanden auch spezialisierte Kreditplattformen für einzelne Zielgruppen (z. B. Bildungs- und Konsumentenkredite). Gemeinsam ist dieser neuen Generation von Finanzdienstleistern, dass sie an den Gestaltungsprinzipien dezentral gesteuerter Internet-Communities anknüpfen und hier auf eine interaktive Einbindung der Kunden mit Hilfe von Web 2.0-Technologien setzt (Lochmaier 2010). Auf den hierarchisch organisierten Kontroll- und Informationsapparat von Banken und damit einhergehende Prüf- und Qualitätssicherungsfunktionen verzichten sie.

Tatsächlich kommen diese Social-Banking-Modelle den beschriebenen Organisationsprinzipien der Netzwerk-Unternehmen sehr nahe. Sie nutzen die neuen Informationsmedien für eine erweiterte Informationstransparenz, sie setzen hier auf die Ressource Vertrauen zwischen Anbieter und Nachfrager von Krediten und können so auf erweiterte Kontroll- und Sanktionsmechanismen verzichten. Populäre Titel sehen hier die Vorboten einer netzwerkbasierten „Finanzdemokratie 2.0“. Festzuhalten bleibt allerdings auch, dass es einen großen Graubereich von Privatkrediten gibt, also die direkte Vergabe von Krediten zwischen Bürgern und (Klein-) Unternehmern ohne Hinzuziehung eines Finanzme-

diators. Dieser Bereich war schon bislang schwer in Zahlen zu fassen, er funktionierte aber auch ohne die moderne Internet-Technologie.

Die Probleme dieser neuen Netzwerk-Unternehmen sind offenkundig. Die Ressource Vertrauen stößt in der weitgehend anonymisierten Umwelt des Internets schnell an ihre Grenze. Die recht attraktiven Zinskonditionen können nicht überdecken, dass faktisch das komplette Kreditausfallrisiko auf die Geldgeber verlagert wird. Im Unterschied zu regionalen und sozial eingebundenen Mikrokreditsystemen, in denen die beteiligten Personen sich tatsächlich kennen, ihre Kreditnehmer und deren Geschäftsmodelle einschätzen können und im Zweifel in den Gemeinschaften auch informelle Sanktionsmechanismen greifen, funktionieren die Online-Systeme anders. Da sich dort auch nicht wenige Schwarze Schafe tummeln, ist das Ausfallrisiko tatsächlich hoch. Von der US-amerikanischen Plattform Prosper.com sind Ausfallraten von über 25 % dokumentiert (Lochmaier 2010, S. 54 f.), sodass sich derartige Geschäfte sicherlich nicht als Strategie für risikoaverse Anleger anbietet. Die Regulierung schreitet im Bereich Social Lending nur langsam voran, sodass der Sektor weiterhin in einem rechtlichen Graubereich verbleibt. Bis heute stellt Social Lending ein Nischenphänomen dar und es deutet vieles darauf hin, dass es dies bleiben und auch mittelfristig keine echte Alternative zur gesetzlich stark regulierten und hierarchisch organisierten Bank darstellen wird. Optimistische Prognosen rechnen mit einem weltweiten Marktvolumen von rund 5 Mrd. US-\$ bis 2013. Zum Vergleich entspricht das dem Kreditvolumen einer einzigen größeren regionalen Sparkasse in Deutschland.<sup>2</sup>

Gerade die weltweite Finanzkrise, insbesondere die am Anfang stehende Subprime-Krise 2007/2008, hat der Öffentlichkeit vor Augen geführt, dass das Geschäft mit scheinbar standardisierten Finanzprodukten erhebliche und letztlich unkalkulierbare Risiken birgt. Seitdem hat es auf den Finanzmärkten erhebliche Instabilitäten gegeben, die alles in allem keinen Vertrauensbeweis in die Funktionstüchtigkeit und Krisensicherheit der internationalen Kreditwirtschaft darstellten. Gewinner der Krise waren zweifellos Banken, die sich auf das traditionelle Kreditgeschäft konzentriert und dabei auf explizit renditemaximierende Geschäftsstrategien verzichtet haben. Hierzu gehören sicherlich die genossenschaftlichen Banken, aber auch die Sparkassen, die zwar für große Verluste der ihnen zugehörigen Landesbanken mit in die Verantwortung gezogen wurden, die aber in ihrem regionalen Kundengeschäft stabile Zahlen vorweisen und damit viele Neukunden gewinnen konnten. Das traditionelle Hausbanksystem, also eine regional und sozial eingebundene Bank-Kunde-Beziehung sowie eine langfristig ausgelegte Anlage- und Kreditstrategie, hat sich hier als krisenresistent erwiesen (Then Bergh und Müller 2010). Dieses funktioniert als eine Mischung aus hierarchischer und professioneller Organisation und sozial-regionaler Netzwerkstruktur. Diese Form von Netzwerk-Unternehmen existiert aber schon seit den Anfängen der Industrialisierung, sie funktionierte ohne explizite Einbindung digitaler Technologien, sie wurden durch den technologischen Wandel auch nicht grundsätzlich verändert.

---

<sup>2</sup> Zum Vergleich: Die Sparkasse Ravensburg verbuchte im Geschäftsjahr 2010 ein Kreditvolumen von 3,23 Mrd. €, das sind ungefähr 4,1 Mrd. US-\$ (Stand Ende 2011).



## 6 Schluss

Ausgangspunkt der Überlegungen zur Entwicklung unternehmerischer Organisationsformen im 21. Jahrhundert war die Internet-Revolution und die damit einhergehenden Veränderungen für Technologie, Wirtschaft und Gesellschaft. Im populären Werk Manuel Castells wurde damit die Vision einer neuen Netzwerkgesellschaft verbunden. Für die Wirtschaft verband er dieses neue Paradigma mit dem Aufstieg von Netzwerk-Unternehmen als eine neue Form von Unternehmensorganisation. Trotz der großen Resonanz auf Castells Prognosen musste festgehalten werden, dass sein Konzept analytisch schwierig zu fassen ist und mit dem Netzwerk-Begriff relativ vage in einem metaphorischen Raum operiert. Dies passte in den Zeitgeist der Internet-Euphorie, der mit den neuen Möglichkeiten des Internets zumeist positive und gesellschaftlich-emanzipatorische Entwicklungen verband.

Die These vom Erfolgsmodell Netzwerk-Unternehmen war deshalb zunächst im zweiten Schritt mit einem institutionenökonomischen Analysemodell zu hinterlegen. Denn Netzwerke existieren innerhalb der Organisationsforschung seit rund 30 Jahren als eigenständige Organisationsform. Ihnen werden als institutionelle Arrangements spezifische Eigenschaften zugeschrieben, die sowohl von Hierarchien auf der einen Seite als auch von Märkten auf der anderen Seite so nicht geleistet werden können. Alle drei Grundarten haben ihre Berechtigung im wirtschaftlichen Prozess und der Blick in die empirische Wirklichkeit zeigt sie in bunter Vielfalt und Dynamik nebeneinander. Die Organisations- und die Wirtschaftswissenschaften sind jeweils aufgerufen, die genauen Rahmenbedingungen zu erkunden, unter denen sie ihre spezifischen Eigenschaften am besten ausspielen können. Hierfür erwies sich die Transaktionskostenanalyse als sehr hilfreich. Insbesondere in der weiteren Diskussion in Kap. 4 konnte mit der Spezifität von Leistungen und Gütern eine wichtige Kategorie eingeführt werden, die als Erklärungsmodell in den Analysen eingesetzt werden kann.

Es zeigte sich aber auch, dass bezüglich des Einflusses der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien keine eindeutige Ableitung vorgenommen werden konnte. Es ließen sich sowohl Argumentationen für und wider eines organisatorischen Wandels weg vom hierarchischen und hin zum Netzwerk-Unternehmen finden. Insofern spricht einiges für die Notwendigkeit funktions-, situations- und branchenspezifischer Analysen. Das letzte Kapitel warf deswegen ein Blick auf die Finanz- und Kreditwirtschaft. Hier wurde die Diskussion um neue Formen von Finanzdienstleistern im Bereich Social Lending dargestellt. Diese neuen Finanzplattformen stellen eine Umsetzung der technischen Möglichkeiten der digitalen Medien auf neue Organisations- und Geschäftsmodelle der Kreditwirtschaft dar. In der Branchenpraxis zeigt sich aber auch, dass sie sich weitgehend auf Nischenbereiche beschränken und noch keine dynamische Ausbreitung zu beobachten ist. Das liegt sicherlich auch an der Finanzkrise seit 2007, die wohl klar die Schwächen der aktuellen Kreditwirtschaft offengelegt hat. Der Bereich Social Lending hat sich aber nicht als die reale Alternative hierzu anbieten können, sondern der Trend im klassischen Anlage- und Kreditgeschäft ging eher in Richtung regional- und sozial eingebundenes Haus-

bankmodell. Gerade der genossenschaftliche Sektor weist hier einige Eigenschaften von Netzwerk-Unternehmen aus; der Erfolg ihres Organisationsmodells ist aber nicht Folge der Internet-Revolution, sondern war schon Grundlage ihres Aufstiegs seit dem 19. Jahrhundert.

---

## Literatur

- Barkhoff J, Böhme H, Riou J (2004) Netzwerke. Eine Kulturtechnik der Moderne. Böhlau, Köln
- Berghoff H, Sydow J (2007) Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft? Kohlhammer, Stuttgart
- Blum U et al (2005) Angewandte Institutionenökonomik. Theorie – Modelle – Evidenz. Gabler, Wiesbaden
- Bosshardt C (2001) Homo Confidens. Eine Untersuchung des Vertrauensphänomens aus soziologischer und ökonomischer Perspektive. Lang, Bern
- Capra F (1987) Das neue Denken. Aufbruch zum neuen Bewusstsein. Scherz, Bern
- Castells M (2003) Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft: Teil 1 der Trilogie: Das Informationszeitalter. Leske & Budrich, Opladen
- Coase R (1937) The nature of the firm. *Economica* 4:386–405
- Davis GF (2009) The rise and fall of finance and the end of the society of organizations. *Acad Manag Perspect* 23(3):27–44
- Deiß M, Döhl V (1992) Vernetzte Produktion. Automobilzulieferer zwischen Kontrolle und Autonomie; mit Beiträgen zu Entwicklungen in Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Italien, Japan und Schweden. Campus, Frankfurt a. M.
- Demsetz H (1988) The theory of the firm revisited. *J Law Econ Organ* 4(1):141–161
- Evans P, Wurster T (2000) Web Att@ck. Strategien für die Internet-Revolution. Hanser, München
- Fröhlich G (1996) Netz-Euphorien. Zur Kritik der digitalen und sozialen Netz(werk)metaphern. In: Schramm A (Hrsg) Philosophie in Österreich. Hölder-Pichler-Tempsky, Wien, S 292–306
- Giovannetti E et al (2003) The internet revolution. A global perspective. Cambridge University Press, Cambridge
- Greve R (2001) Genossenschaften: Entwicklung und Bedeutung. In: Zimmer A, Weißfels B (Hrsg) Verbände und Demokratie in Deutschland. Leske & Budrich, Opladen, S 107–131
- Harrison B (1994) Lean and mean. The changing landscape of corporate power in the age of flexibility. Basic Books, New York
- Hirsch-Kreinsen H (2002) Unternehmensnetzwerke revisited. *Z Soziol* 31(2):106–124
- Jensen MC, Meckling WF (1976) Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *J Financ Econ* 3(4):305–360
- Aufmann S (2004) Netzwerk. In: Bröckling U, Krasmann S, Lemke T (Hrsg) Glossar der Gegenwart. Suhrkamp, Frankfurt a. M., S 182–189
- Kelly K (1995) Out of control. The rise of neo-biological civilization. Perseus, Menlo Park
- Kieser A, Walgenbach P (2010) Organisation, 6. Aufl. Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Lochmaier L (2010) Die Bank sind wir: Chancen und Perspektiven von Social Banking. Heise, Hannover
- Lovelock J (1987) Gaia. A new look at life on earth. Oxford University Press, Oxford
- Malone T, Laubacher R (1999) Vernetzt, klein und flexibel – die Firma des 21. Jahrhunderts. *Harv Bus Manag* 21(2):28–36
- Miller G (1998) The obsolescence of commercial banking. *J Inst Theor Econ* 154(1):61–77
- Morgan G (1997) Bilder der Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart

- North D (1991) Institutions. *J Econ Perform* 5:97–112
- North D (1992) Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Mohr Siebeck, Tübingen
- Picot A, Reichenwald R, Wigand RT (2003) Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation und Management. Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. Aufl. Gabler, Wiesbaden
- Powell W (1996) Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In: Kenis P, Schneider V (Hrsg) Netzwerk und Organisation. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik. Campus, Frankfurt a. M., S 213–271
- Reinbacher P (2009) Soziales Kapital in Wissensgesellschaft und Wissensmanagement. *Wissensmanagement* 10(3):48–51
- Richter R, Furubotn E (2010) Neue Institutionenökonomik. Eine Einführung und kritische Würdigung, 4. Aufl. Mohr Siebeck, Tübingen
- Rifkin J (2001) Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Fischer, Frankfurt a. M.
- Ripperger T (2005) Ökonomik des Vertrauens. Analyse eines Organisationsprinzips, 2. Aufl. Mohr Siebeck, Tübingen
- Schüttpelz E (2007) Ein absoluter Begriff: Zur Genealogie und Karriere des Netzwerkkonzepts. In: Kaufmann S (Hrsg) Vernetzte Steuerung. Chronos, Zürich, S 25–46
- Siekmann M, Solf M (2001) Die Rolle traditioneller Finanzintermediäre in der Netzwerkgesellschaft – Bedarf es einer Neudefinition? *Z Gesamte Kreditwes* 54(2):86–92
- Staber U (2000) Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: Sydow J, Windeler A (Hrsg) Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Westdeutscher, Opladen, S 58–87
- Sydow J, Windeler A (2000) Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow J, Windeler A (Hrsg) Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Westdeutscher, Opladen, S 1–24
- Then Bergh F, Müller A (2010) Kredit bedeutet Vertrauen – Vertrauen bedeutet Kredit. *Bank und Markt. Z Retailbank* 39(9):36–39
- Voigt S (2009) Institutionenökonomik, 2. Aufl. Fink, Paderborn
- Walgenbach P (2011) Das Ende der Organisationsgesellschaft und die Wiederentdeckung der Organisation. *Betriebswirtschaft* 71(5):419–438
- Westermayer T (2011) Der Netzwerkbegriff in M. Castells „Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft“. <http://www.till-westermayer.de/uni/tw-castells-essay.pdf>. Zugriffen: 10. Dez. 2011
- Williamson O (1975) Markets and Hierarchies: analysis and antitrust implications. A Study in the Economics of International Organization. Free Press, New York
- Williamson O (1990) Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Mohr Siebeck, Tübingen
- Wischermann C, Nieberding A (2004) Die Institutionelle Revolution. Eine Einführung in die deutsche Wirtschaftsgeschichte des 19. und frühen 20. Jahrhunderts. Franz Steiner, Stuttgart
- Wolf W (2000) Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen neueren Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose. *Arbeit* 9(2):95–104

Digitale Medien im Unternehmen  
Perspektiven des betrieblichen Einsatzes von neuen  
Medien

Lembke, G.; Soye, N. (Hrsg.)  
2012, XI, 252 S. 38 Abb., Hardcover  
ISBN: 978-3-642-29905-6